

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Camille Rivero Furlan

**ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS:
O caso da Fundação CERTI**

Florianópolis

2016

Camille Rivero Furlan

**ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS:
O caso da Fundação CERTI**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração
pela Universidade Federal de Santa
Catarina.

Área de Administração Estratégica
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Gabriela
Gonçalves Silveira Fiates

Florianópolis

2016

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rivrero Furlan, Camille

Análise do processo de mudanças organizacionais
estratégicas: : O caso da Fundação CERTI / Camille
Rivrero Furlan ; orientadora, Gabriela Gonçalves Silveira
Fiates - Florianópolis, SC, 2016.
38 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Adaptação Estratégica. 3. Ambiente
Organizacional. 4. Mudanças Organizacionais. I. Gonçalves
Silveira Fiates, Gabriela . II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Camille Rivero Furlan

**ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS:
O caso da Fundação CERTI**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, ____ de _____ de 2016.

Prof^a. Evelize Welzel Dr^a.
Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Bernardo Meyer, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Rosalia Barbosa Lavarda, Dr^a.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, à minha família e aos meus amigos por todo o suporte, compreensão e cumplicidade ao longo da minha trajetória acadêmica. Cada um de vocês, ao acreditar em mim e me estimular a seguir em frente, exerceu um papel fundamental na minha vida para que eu chegasse até este momento.

Agradeço à Fundação CERTI por todo o tempo, atenção e apoio para coleta das informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço à minha professora orientadora Gabriela pelo acompanhamento e direcionamento durante a elaboração deste trabalho, bem como ao corpo docente do curso de Administração pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências que contribuíram significativamente para que eu tivesse uma formação de qualidade.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina por ter me oportunizado viver experiências incomparáveis e ter me permitido conhecer pessoas incríveis. Esse período da minha vida foi marcado por desafios e frustrações, mas também por aprendizados e conquistas que levarei para sempre comigo.

RESUMO

Este artigo é o resultado de uma pesquisa com abordagem qualitativa realizada na Fundação CERTI, cujo objetivo foi analisar as mudanças organizacionais observadas ao longo da trajetória da organização identificando suas causas e impactos. A pesquisa descritiva resultou de uma coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas e de dados secundários por meio de documentos institucionais. Os resultados permitiram a identificação de quatro períodos estratégicos, os quais foram estudados atentando para as variáveis comumente impactadas pelo processo de mudança organizacional. Sendo assim, foram identificados os desdobramentos do processo estratégico da organização e as mudanças ocorridas no estilo de liderança, nas práticas e processos de gestão, bem como aquelas ocorridas na gestão de pessoas, cultura, dinâmica organizacional, estrutura e no processo inovativo. Por fim, destaca-se que foram observados aspectos relativos ao contexto interno e externo à organização que influenciaram a organização e motivaram seu processo de adaptação, formalização, estruturação e consolidação, bem como o processo de elaboração das estratégias institucionais.

Palavras-chave: Ambiente organizacional. Adaptação Estratégica. Mudanças Organizacionais.

ABSTRACT

This article is the result of a qualitative research conducted at CERTI, whose objective was to analyze the organizational changes observed along the organization trajectory identifying their motives and impacts. The research resulted in a collection of primary data through semi-structured interviews and secondary data through institutional documents. The results lead to the identification of four strategic periods, which were considered paying attention to the variables commonly impacted by the organizational change process. Thus, the researcher was able to examine the impact of the strategic adaptation process in leadership style, practices and process management as well as those that occurred in the people management, culture, organizational dynamics, structure and innovative process. Finally, the research involved the study of aspects of internal and external environment that influenced the organization and motivated its adaptation process, formalization, structuring and consolidation, as well as the preparation of the institutional strategies.

Keywords: Organizational environment. Strategic adaptation. Organizational changes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da cultura organizacional	12
Quadro 2 – Períodos Estratégicos	17
Quadro 3 – Incidentes Críticos do Período Estratégico 1.....	17
Quadro 4 – Incidentes Críticos do Período Estratégico 2.....	20
Quadro 5 – Incidentes Críticos do Período Estratégico 3.....	26
Quadro 6 – Incidentes Críticos do Período Estratégico 4.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAI – Centro de Referência em Ambientes de Inovação
CCD – Centro de Convergência Digital
CEI – Centro de Empreendedorismo Inovador
CELTA – Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas
CERTI – Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CEV – Centro de Economia Verde
CIC – Columbus Incubator Consortium
CMI – Centro de Metrologia e Instrumentação
CMIP – Centro de Metrologia e Inovação em Processos
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONTEC – Conselho de Entidades Promotoras do Polo Tecnológico
CPC – Centro de Produção Cooperada
CRE – Confederação de Reitores da Europa
CRM – Customer Relationship Management
ERP – Enterprise Resource Planning
Feira Nacional do Software – FENASOFT
IBQN – Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear
ICA – Instituto CERTI Amazônia
IET – Incubadora Empresarial Tecnológica
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
Labmetro – Laboratório de Metrologia
LAMIA – Implantação de Infraestrutura Laboratorial
MIT – Massachusetts Institute of Technology
NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica
Núcleo de Suporte a Empreendimentos – NSE
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.
PARQTEC-ALFA – Parque Tecnológico Alfa
Q-CERTI – Programa de Gestão da Qualidade CERTI
RHAIE – Programa de Formação de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas
RNC – Rede Nacional de Calibração
SAMIS – Sistema de Promoção de Ambientes de Inovação Sustentáveis
SDS – Sistema de Desenvolvimento de Solução
SGE – Sistema de Gestão Econômica
SIG – Sistema de Informação Gerencial
SIMMEX – Sistema de Simulação de Múltiplas Experiências
SINAPSE – Sistema de Gestão da Inovação Tecnológica
SIPIS – Sistema de Implantação de Parques de Inovação Sustentáveis
SISCOM – Sistema de Desenvolvimento Cooperativo de Produtos e Manufatura Customizado
SISMETA – Sistema de Remuneração Variável por Superação de Metas
SISMOEI – Sistemas Meca-Ópto-Eletrônicos Interativos
SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library
SPR – Sistema de Participação nos Resultados
UEM – Unidade Executiva de Manaus
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	11
2.1 Ambiente organizacional voltado à promoção da inovação e criatividade	11
2.2 Mudanças Organizacionais	13
2.3 Adaptação Estratégica	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	16
4.1 Período Estratégico: 1984 a 1990	17
4.2 Período Estratégico: 1991 a 2005	20
4.3 Período Estratégico: 2006 a 2014	26
4.4 Período Estratégico: 2015 a 2016	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Silva e Vergara (2003), a partir de uma extensa revisão literária, observaram que os processos de crescimento e desenvolvimento econômicos identificados no mercado implicam em consequentes mudanças às organizações, sendo recomendada a criação de políticas e implantação de práticas específicas voltadas à adaptação organizacional. Nesse sentido, conforme apontado por Bressan (2004), ao longo do último século as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional foram significativas. Em especial, a autora relata que a estrutura rígida e hierarquizada foi substituída pelo trabalho em equipe e os processos organizacionais passaram a depender da tecnologia, além de que as mudanças ambientais exigem atualmente uma capacidade contínua e cada vez maior de adaptação rápida a estas transformações.

Grey (2004) analisa esse processo sob a ótica darwinista e aponta que a sobrevivência é intrínseca à adaptação ao ambiente, destacando a importância de que as organizações sejam geridas de modo que haja impacto na sua capacidade de interferir no contexto em que está inserida. Todavia, Oliveira e Bernardon (2010) indicam que diagnosticar e prever acontecimentos econômicos e sociais no mercado não é uma tarefa fácil, cabendo ao gestor analisar o contexto em que a organização se encontra e buscar estratégias que possibilitem a sua sobrevivência.

Quando são discutidas competitividade e adaptação a mudanças, há um fator fundamental que deve ser considerado pelas organizações: o processo de inovação. Dacorso e Yu (2002) defendem que este pode representar a sobrevivência ou até mesmo a liderança de uma organização no contexto em que está inserida, alterando os hábitos e comportamentos de uma sociedade.

Nesse contexto, o caráter inovador das empresas, segundo Fiates (2011), pode estar associado à cultura organizacional – padrões de comportamento, relacionamento entre os colaboradores e da organização com seus *stakeholders* – e que qualquer mudança cultural deve ser buscada por meio da promoção intensiva de interações sociais diversas, pois desse modo ocorrerá a internalização de códigos e padrões culturais.

Sendo assim, o presente trabalho propõe-se a identificar e analisar as mudanças organizacionais observadas ao longo da trajetória da CERTI – Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras, fundação que atua com foco em competências geradoras de soluções tecnológicas inovadoras para a sociedade e o mercado brasileiro.

Para atingir esse objetivo, foram analisadas especificamente as variáveis comumente impactadas pelo processo de mudança organizacional – cultura, estrutura e gestão de pessoas –, as quais foram identificadas após uma intensa revisão literária. Esta pesquisa é classificada como qualitativa e tem como objetivos específicos analisar o caso da fundação CERTI, identificando os desdobramentos do processo estratégico da organização e as mudanças ocorridas no estilo de liderança, nas práticas e processos de gestão, na dinâmica organizacional e no processo inovativo ao longo da história da organização, bem como nas variáveis já mencionadas.

Considerando as consequências negativas que as organizações podem enfrentar ao não encarar com a devida seriedade as mudanças organizacionais, a relevância acadêmica desta pesquisa reside na produção de novos conhecimentos para que este estudo contribua para a maturação e fortalecimento organizacional, além de instigar a realização de mais pesquisas na área de gestão de mudanças associadas ao processo de adaptação estratégica.

Outro ponto a ser ressaltado é que os aprendizados tidos ao final da pesquisa permitiram que a pesquisadora se tornasse uma profissional mais capacitada e apta para atuar em organizações e colaborar para a resolução de problemas relativos ao seu ambiente organizacional e adaptações estratégicas, sendo capaz de identificar gargalos e desenvolver um plano de ações corretivas passível de ser aplicado para trazer resultados significativos para a sociedade e para o mercado.

A viabilidade desta pesquisa foi ratificada à medida que a pesquisadora teve a orientação acadêmica adequada, amplo acesso à sede da fundação CERTI para coleta de dados e a referências bibliográficas a fim de embasar as análises. Com relação à viabilidade financeira, não houve limitação, uma vez que os custos envolvidos se referiram apenas à impressão de materiais, com os quais a pesquisadora pôde arcar. A respeito da infraestrutura necessária, houve acesso a boas instalações, possibilidade de uso de computador pessoal e tempo disponível suficiente.

Por fim, indica-se que, em pesquisa realizada na biblioteca eletrônica SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library utilizando os termos “sucessão” e “sucessório”, foram encontrados 54 artigos, dos quais apenas dois não abordam empresas familiares. Destes, um trata do processo sucessório em organizações sociais e o segundo aborda o sistema de remuneração e o seu alinhamento com a nomeação, sucessão e avaliação da diretoria executiva, CEOs e conselheiros. Portanto, é claramente perceptível o quanto a temática de mudanças organizacionais ocasionadas pelo processo sucessório tem sido pouco explorada ainda que tenha uma relevância evidente à sobrevivência e prosperidade organizacional. Portanto, identifica-se uma oportunidade de pesquisa nessa área, que foi abordada pontualmente na análise de dados.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

2.1 Ambiente organizacional voltado à promoção da inovação e criatividade

Como é facilmente percebida a existência de incertezas na atualidade, Alencar (1998) assinala que cada vez mais tem-se reconhecido a criatividade como um fator chave para a inovação e sucesso a longo prazo das organizações. Sendo assim, os gestores deveriam contribuir para a criação de um ambiente propício à inovação e criatividade ao atentar para os fatores que mobilizam o potencial criativo nas organizações. Como os principais elementos influenciadores, Faria e Alencar (1996) enfatizam o ambiente físico, comunicação, desafios, liberdade e autonomia, participação, recursos tecnológicos e materiais, salário e benefícios, suporte (da chefia, do grupo de trabalho e da própria organização) e treinamentos. Sendo assim, Alencar (1998) e Fiates e Fiates (2008) recomendam que sejam priorizadas as dimensões de cultura, estrutura e gestão de pessoas, adequando-as à realidade e ao porte da organização.

Schein (1988) considera que o conceito de cultura é estruturalmente complexo e envolve grande conjunto de pressupostos implícitos que definem a percepção dos membros de um grupo referente às suas relações, o que afeta as organizações em todos os seus aspectos: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle. Nesse sentido, o autor defende que há três dimensões que devem ser avaliadas: o nível dos artefatos e das criações; o dos valores; e o dos pressupostos inconscientes. Cada um desses níveis, para ser avaliado, pode ser destrinchado em alguns elementos observáveis no Quadro 1:

Quadro 1 – Dimensões da cultura organizacional

Níveis	Dimensões	Elementos observáveis
Nível dos artefatos e das criações	Missão	Visão de futuro, objetivos e metas; direções estratégicas; política de gestão de pessoas; e modelo de gestão.
	Adaptabilidade	Aprendizagem, foco no cliente e criação da mudança
	Envolvimento	Tipo de líderes, tipo de poder exercido, delegação, orientação para equipe, capacidade para desenvolvimento, regras, normas, códigos de conduta e vestimenta e padrões, comunicação, layout, espaços e oportunidades para interação
Valores	Consistência ou coerência	Coerência dos valores centrais, concordância/acordo; coordenação e integração; como a organização lida com erros e com riscos assumidos; atitudes que valorizem o conhecimento e os processos para adquiri-lo, compartilhá-lo e utilizá-lo; atitudes que fomentem e valorizem a interação, a criatividade e a inovação.
Pressupostos inconscientes	Difícil de ser identificado	Comportamentos em ação dos indivíduos

Fonte: Adaptado de Fiates (2011)

Chandler (1962) aponta que uma implementação de estratégias de sucesso está condicionada ao modo pelo qual as atividades organizacionais são divididas, organizadas e coordenadas, isto é, como a organização está estruturada. Nesse sentido, o autor atenta para a importância da adequação estrutural nos momentos em que forem promovidas mudanças estratégicas. Shirley (1976) caracteriza a estrutura organização como a como a divisão formal de trabalho e distribuição de funções em posições, grupos, departamentos e divisões; relações de autoridade horizontais e verticais; processos de comunicação e decisão; diretrizes e sistemas formais de fluxo de trabalho a fim de coordenar as atividades e interações. Richers (1981) salienta que, dos instrumentos de adaptação, a estrutura organizacional é o mais diretamente controlável pela empresa, sendo que os principais métodos de ajuste incluem a simplificação de processos e métodos de trabalhos para cortar despesas; estímulos motivacionais para aumentar a eficácia do pessoal; o desenvolvimento de sistemas de informação para a simplificação e economia de tempo nas comunicações intra e interdepartamentais; e a reorganização administrativa para facilitar decisões e executar medidas.

Conforme apresentado por Lins e Zúniga (1998), a Gestão de Pessoas é tradicionalmente considerada o ramo da ciência administrativa responsável por estudar os processos relacionados com os indivíduos de uma organização, abordagem que destaca o seu papel estratégico e técnico e está centrada em aspectos como plano de carreiras; cargos e salários; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; recrutamento e seleção. Lins e Zúniga (1998) também apresentam pontos de análise da Gestão de Pessoas que tentam resgatar o objetivo de oportunizar um ambiente colaborativo em que os indivíduos se sintam satisfeitos e, com isso, haja maior produtividade. Alguns desses fatores são: relações de poder, relações no processo de trabalho, comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no

trabalho. Robbins (2009), de modo complementar, destaca que os administradores devem se focar nos seguintes elementos básicos ao projetar a estrutura organizacional: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, descentralização, centralização e formalização.

2.2 Mudanças Organizacionais

Para Wood Jr., Curado e Campos (1994), a crescente velocidade das mudanças e a elevação da taxa de mudanças descontínuas em relação às mudanças evolutivas e incrementais têm sido cada vez mais preocupantes para as organizações, exigindo maior seriedade nas estratégias elaboradas no âmbito organizacional. Portanto, a efetivação de mudanças internas torna-se expressivamente importante, segundo os autores, devido às organizações encontrarem-se inseridas em um ambiente marcado por uma competitividade crescente e, por conseguinte, pela pressão por mudanças estratégicas em ritmo acelerado. Nesse ponto, os autores sugerem que o gerenciamento do processo de mudança deve considerar fatores de natureza política, cultural e ambiental por interferirem na sua definição e implementação.

Grey (2004) apresenta uma visão mais crítica e complementar a respeito do tema. Para ele, a mudança que ocorre nas organizações em busca de vantagem competitiva contribui para que outras também mudem, as quais, por sua vez, instigam a primeira a tornar a mudar e assim sucessivamente. Percebe-se, então, a alimentação de um ciclo que se repete continuamente e, conforme defendido pelo autor, a necessidade de que seja adotada uma rotina de mudança a fim de a empresa manter sua posição de vantagem competitiva frente às demais. Nesse ponto, o autor propõe que tal situação seja analisada sob a ótica da metáfora darwinista, pois se deve considerar a sobrevivência como uma contingência da adaptação. Todavia, o autor também delimita algumas restrições que podem fazer com que o ciclo se rompa. Grey (2004) aponta que não é possível presumir que a mudança organizacional leve consequentemente a maior lucratividade e, mesmo que isso de fato se concretize, não necessariamente os consumidores irão passar a comprar mais ou a comprar de uma empresa em vez de outra. Isso ocorre em função de haver diversas variáveis que também influenciam o processo de compra – como o relacionamento pessoal entre comprador e vendedor, hábito, conveniência ou princípios, conforme exemplificado pelo autor.

Destaca-se, nesse contexto, a Gestão Adaptativa proposta por Melo e Agostinho (2007). É defendido pelas autoras que essa metodologia gerencial tem o objetivo de aumentar o grau de adaptabilidade dos sistemas organizacionais, a velocidade de resposta às mudanças do ambiente e a qualidade desse processo. As autoras propõem que tanto o planejamento quanto a gestão de pessoas e de processos sejam conduzidos segundo os mesmos princípios a fim de garantir bom desempenho e coerência.

Wood Jr. (2009) identificou em seus estudos que o amadurecimento dos processos planejados de mudança advém de uma série de condições específicas, possibilitando o surgimento de processos estruturados e integrando todos os elementos objetivos e subjetivos da organização. Os principais fatores são: condições macro ambientais, evolução de conhecimentos transdisciplinares, amadurecimento de técnicas e conceitos, esgotamento dos modelos e abertura maior para novas vertentes. Além disso, recomenda-se que a gerência focalize suas atenções sobre os fatores que possam ser causa de resistência à mudança, até mesmo porque muitas dessas variáveis estão dentro dos seus poderes de influência ou controle

e poderão ser moldadas e modificadas facilmente, afetando profundamente o comportamento de muitas das pessoas envolvidas. (WOOD JR, 2009). Existem oito variáveis, conforme exposto pelo autor, que devem ser alvo desse controle: compulsão, persuasão, segurança, compreensão, tempo, envolvimento do pessoal, críticas e flexibilidade do enfoque.

2.3 Adaptação Estratégica

Conforme exposto por Pettigrew (1987), o processo de mudanças organizacionais estratégicas é visto como interativo e dinâmico, cujos resultados emergem não apenas como um produto da racionalidade, mas também como sendo moldado pelos interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, por alterações no ambiente e pela manipulação do contexto estrutural em torno de decisões.

Rosseto e Rosseto (2005) consideram que adaptação organizacional se refere à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente. Nesse contexto, buscar visões diferenciadas a fim de analisar a influência do ambiente sobre as organizações é necessário no sentido de criar um amplo cenário para explicar as distintas estratégias definidas pelos tomadores de decisão, fato que dificilmente ocorreria caso fosse utilizada apenas uma perspectiva para estudar o processo de adaptação estratégica. (ROSSETO; ROSSETO, 2005). Sendo assim, os autores destacam que esse processo deve envolver tanto a visão determinista do ambiente organizacional e quanto a voluntarista da escolha das estratégias pelos tomadores de decisão, dada a importância de considerar diferentes racionalidades nas ações organizacionais e ter acesso a um vasto instrumental para análise das organizações. Como resultado, Rosseto e Rosseto (2005) atentam para o fato de que os ambientes externo e interno passam a compor a análise e sua influência pode ser explicada por completo, eliminando espaços de incertezas ou suposições.

Complementarmente, March (2007) explica que os ambientes e a história moldam as formas e práticas organizacionais e, como resultado, mudanças ambientais são vistas como uma tendência a gerar mudanças específicas nas organizações à medida que elas tentam sobreviver e são selecionadas por seus ambientes competitivos. A capacidade de adaptação, portanto, envolve o aproveitamento do que já é conhecido, como melhorias de curto prazo, refinamento, rotinização e elaboração de ideias, paradigmas, tecnologias, estratégias e conhecimentos; e a exploração do que pode vir a ser conhecido a partir da experimentação na esperança de encontrar alternativas que melhorem as já existentes. (MARCH, 2007).

É válido ressaltar que tais ações resultam de um processo de formação de estratégias e de tomada de decisões. Quinn (2007) declara que, ao ser bem-formulada, essa estratégia apoia a alocação e distribuição dos recursos de forma única e viável, utilizando como base as suas competências e deficiências internas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. Sobre a decisão estratégica que contribui para esse modelo, Quinn (2007) esclarece que é aquela que direciona um negócio e determina sua viabilidade final de acordo com as mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer no ambiente. As decisões estratégicas, segundo o autor, ajudam a delinear os limites amplos dentro dos quais a empresa opera; definem os recursos que a empresa terá disponíveis e os principais padrões em que estes serão alocados; e identificam a eficácia da empresa. Como resultado de uma série de decisões estratégicas, Andrews (2007) destaca que se tem um modelo que

influenciará diretamente o caráter e a imagem central de uma empresa e a posição que ocupará em seu segmento e mercados.

Por fim, conforme defendido por Rezende, Freitas e Silva (2011), as organizações vêm buscando cada vez mais conhecer o meio empresarial para aprender a gerenciá-lo em meio às mudanças contínuas do mercado. Estas mudanças exigem que seja estabelecido um processo de adaptação das empresas, no qual missões são revistas, novos valores são ditados e a cultura se transforma. O papel dos gestores empresariais, nesse ponto, é ressaltado pelos autores, já que tais profissionais precisam estar conscientes da real situação do seu negócio para planejar eficientemente as mudanças na organização. Cita-se que o grande desafio está nos aspectos invisíveis do ambiente – a subjetividade dos funcionários, suas percepções sobre o que está acontecendo e seu comportamento em relação aos fatos – e a resistência dos colaboradores às mudanças pode ser negativa sob a ótica do negócio que pretende alcançar seu objetivo acima de qualquer condição emocional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é classificada como descritiva quanto ao seu objetivo. Gil (2010) aponta que este tipo de pesquisa pretende descrever as características de determinada população, bem como a identificação de relações entre as variáveis e a natureza de tal relação. O autor indica também que uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. A abordagem qualitativa foi a que melhor se adequou ao presente trabalho.

Com o intuito de atingir o objetivo que direcionou a pesquisa, a Fundação CERTI – Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras, vinculada à Universidade Federal de Santa Catarina, foi escolhida intencionalmente como objeto de pesquisa, caracterizando essa pesquisa como um estudo de caso. A escolha desse caso se justifica ao considerar que esta organização, ao longo de 31 anos, deparou-se com diferentes contextos e mudanças organizacionais significativas foram inevitáveis. Pela primeira vez na sua história, a CERTI passou recentemente por um processo sucessório e mudanças importantes têm sido intrínsecas a esse momento.

A pesquisa envolveu os gestores e colaboradores da Fundação CERTI que acompanharam a CERTI desde a sua criação e, por conseguinte, vivenciaram os períodos de mudanças organizacionais. Ademais, a pesquisa contemplou os 31 anos de história da fundação, o que leva à conclusão de que nem todos os pontos puderam ser analisados de modo realmente aprofundado.

A coleta de dados ocorreu presencialmente na sede da organização durante os meses de abril e junho por meio de entrevistas, já a coleta dos materiais documentais e bibliográficos foi realizada em maio. As entrevistas foram semiestruturadas direcionadas por um roteiro de perguntas abertas embasadas nos aspectos contemplados pelos objetivos gerais e específicos. Para a realização das entrevistas, solicitou-se a permissão para gravar de modo a garantir a fidelidade ao que foi informado oralmente. A elaboração do instrumento de coleta de dados foi direcionada por fatores atrelados ao processo de mudança organizacional e pelos elementos marcantes do ambiente organizacional: cultura, estrutura e gestão de pessoas. Os dados foram coletados a partir da realização de entrevistas com Sr. José Eduardo Fiates, superintendente geral da CERTI atuante há 27 anos na fundação, e de três colaboradoras que igualmente acompanharam grande parte

da história da organização: Cacilda, Olga e Rosalva. Os documentos analisados foram os relatórios anuais de todo o período pesquisado, além dos planos estratégicos e do plano de sucessão.

A análise de dados concentrou-se nos meses de maio e junho e, para isso, utilizou-se a técnica de história-narrativa. Para Santo (1992), este método baseia-se em uma análise retrospectiva de eventos já relatados ou que tiveram lugar no passado. Portanto, o autor aponta que o pesquisador deve abordar questões como as causas de certos eventos e os relacionamentos de causa e efeito. Nesse sentido, os dados foram analisados atentamente e procurou-se identificar os fatos de maior relevância na história da fundação ao verificar na fala do entrevistado quais eventos foram mais enfatizados. Posteriormente, foram identificados e analisados os principais eventos críticos que marcaram a história da organização a partir dos dados apresentados nos relatórios de gestão e demais documentos institucionais. O passo seguinte residiu no agrupamento deles em períodos estratégicos, o que foi de fundamental importância para a compreensão do processo de adaptação enfrentado pela CERTI.

A fim de assegurar a qualidade da análise dos dados qualitativos, partiu-se da construção da tabela de incidentes críticos sugerida por Miles e Huberman (1994), que resultou na elaboração dos quadros de 2 a 6, e utilizou-se como alicerce o modelo de Pettigrew (1987) para análise das dimensões conteúdo, contexto e processo de mudanças estratégicas, que permeiam toda a análise de dados.

Segundo Miles e Huberman (1994), é possível limitar uma lista de eventos ao identificar aqueles observados como críticos, influenciadores ou decisivos no curso de um determinado processo. Para isso, recomenda-se desenvolver uma tabela para comparação dos eventos em um dado período de tempo considerando o momento em que estes ocorreram. Os autores ressaltam que a criticidade do evento está associada à determinação da necessidade de um programa ou estratégia ser implementada. Desse modo, os autores indicam que o pesquisador poderá analisar de modo mais eficiente as generalizações implícitas sobre o porquê de os fatos terem acontecido e quais as conexões entre eles.

Com relação a transformações expressivas nas organizações, Pettigrew (1987) defende que estas podem ser analisadas a partir de três dimensões interconectadas: conteúdo, contexto e processo. Segundo o autor, o ponto de partida para tal análise reside na noção de que formular o conteúdo de qualquer nova estratégia inevitavelmente implica no gerenciamento do seu contexto e processo. Pettigrew (1987) considera que contexto externo se refere ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a organização está situada; enquanto que o contexto interno se refere à estrutura, cultura e o contexto político inerente à organização e a atuação dos seus colaboradores. Enquanto isso, o autor considera que conteúdo se refere às áreas particulares de transformação que se encontram sob análise, como tecnologia, produtos, posicionamento estratégico e cultura organizacional. O processo de mudança, por outro lado, é definido pelo autor como as ações, reações e interações entre os diferentes *stakeholders* para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A análise do processo de mudanças organizacionais na Fundação CERTI resultou na identificação de quatro períodos estratégicos, os quais foram marcados por eventos críticos por terem influenciado o contexto organizacional, especialmente no que tange cultura, estrutura e gestão de pessoas

bem como o portfólio institucional. No quadro 2, verificam-se cada um dos períodos, bem como uma breve descrição do mesmo. Esses quatro períodos serão analisados separadamente ao longo dos próximos tópicos.

Quadro 2 – Períodos Estratégicos

Período	Descrição
1984 – 1990	Pioneirismo e crescimento
1991 – 2005	Estruturação institucional e consolidação gerencial
2006 – 2014	Aprofundamento da gestão estratégica e reestruturação gerencial
2015 – 2016	Gerenciamento do processo de sucessão

Fonte: Elaborado pela autora

4.1 Período Estratégico: 1984 a 1990

O período estratégico compreendido entre os anos de 1984 e 1990 foi marcado pelos eventos críticos apresentados no quadro 3, os quais caracterizaram um momento de pioneirismo e crescimento:

Quadro 3 – Incidentes Críticos do Período Estratégico 1

ANO	INCIDENTE CRÍTICO
1984	Criação da CERTI e definição do modelo econômico institucional
1985	Lei da informática
1987	Criação da Incubadora Empresarial Tecnológica, expansão do quadro de pessoal, delimitação das áreas de atuação, estruturação da Superintendência de Ciência e Tecnologia e a Técnica
1988	Estruturação da Superintendência Industrial e implantação de um sistema de gestão de custos
1989	Estruturação da Superintendência Executiva; redução da Equipe, das ações de treinamento e desenvolvimento e da motivação; e enfrentamento de uma crise econômica.
1990	Estruturação da Assessoria de Comunicação, início da atuação em qualidade industrial e recebimento de apoio governamental para não desmantelamento da instituição

Fonte: Elaborado pela autora

A CERTI – Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras foi criada em 31 de outubro de 1984, em Florianópolis. A instituição originou-se das atividades do Labmetro – Laboratório de Metrologia do Departamento de Engenharia Mecânica da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina em um contexto em que era notável a necessidade de ser desenvolvido "know how" próprio e inovador com foco em informática e tecnologias de ponta.

Para definição do modelo econômico almejado para a fundação, analisaram-se as práticas de financiamento dos Institutos de Pesquisa e Desenvolvimento da Sociedade Fraunhofer na Alemanha, uma organização privada sem fins lucrativos, de modo a identificar o que seria aplicável à fundação. Na sua estrutura básica, determinou-se – e atualmente este é ainda o modelo preconizado – a busca pelo aporte de três recursos financeiros de fomento destinados ao crescimento institucional, à capacitação técnica e gerencial e à difusão pública dos conhecimentos: financiamento de base patrocinado pela sociedade para pesquisa e desenvolvimento (20%), projetos patrocinados de desenvolvimento científico e tecnológico por agências de fomento (30%) e de serviços para clientes (50%).

Nesse período estratégico, o contexto externo foi marcado pela retomada do desenvolvimento industrial do país, pela conscientização dos benefícios da automação sobre a qualidade dos produtos e produtividade dos processos e pelas facilidades de concessão de crédito para financiamento de projetos de pesquisa e desenvolvimento no setor. Entretanto, esse período também foi marcado por uma crise econômica, que freou os investimentos nas áreas de modernização, qualidade e produtos de alta tecnologia, tornando os processos de negociação e contratação de projetos caros e demorados. Isso mostra-se como importante considerando que os trabalhos, mesmo tendo grande interesse estratégico, contavam com o problema de falta de recursos financeiros e alto custo administrativo, fato também destacado nas pesquisas de Rosseto e Rosseto (2005).

Destaca-se que um fator crucial que impactou constantemente a trajetória da CERTI se refere ao regulamento da concessão de incentivos fiscais concedidos pelo Decreto nº 92.187 de 20/12/1985, referente à Lei da Informática. Desse modo, as empresas brasileiras de informática seriam isentas do IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados desde que aplicassem 5% do faturamento em P&D – Pesquisa e Desenvolvimento. Pode-se dizer que esse fato moldou as formas e práticas organizacionais conforme a proposta de March (2007).

Em 1987, ainda que tenha havido um investimento relativamente baixo, já no início do ano estavam concluídas as instalações básicas da Incubadora Empresarial Tecnológica – IET e as primeiras empresas aprovadas instalaram-se gradativamente. Nesta época, objetivando atender a demanda de serviços delineada pelo mercado, esforços para a sua expansão tiveram como resultado praticamente a duplicação do número de empregados e a delimitação do portfólio em quatro campos de atuação em tecnologias aplicadas: instrumentação de precisão, automatização da medição, sistemas computadorizados de produção e automação integrada.

A respeito da adequação organizacional, em 1987 houve revisão e ajustamento das metodologias administrativas ao novo porte conquistado pela CERTI, além de terem sido implantadas a Superintendência de Ciência e Tecnologia e a Superintendência Técnica. No ano seguinte, uma mudança importante residiu na implantação de uma nova estrutura organizacional, o que incluiu a criação da Superintendência Industrial, área que passou a se responsabilizar juntamente à Geral pelas atividades da incubadora.

No decorrer de 1989, procedeu-se uma reestruturação organizacional. O organograma estava estabelecido a partir de um conselho de curadores apoiado pelo conselho consultivo e fiscal; hierarquicamente abaixo, encontrava-se a Superintendência Geral, que apresentava três ramificações: superintendências administrativa, executiva e industrial. A mudança central ocorreu na área técnica, estabelecendo-se três divisões subordinadas à superintendência executiva de instrumentação de precisão, de automação da medição e de automação integrada.

Ao aproximar-se do final da década de 80, a fundação CERTI pôde iniciar sua transferência para o prédio próprio no campus da UFSC, que superou em funcionalidade e qualidade ao que havia sido proposto inicialmente, estruturando-se como um dos centros tecnológicos mais modernos e sofisticados do país para dar suporte ao desenvolvimento tecnológico nacional. Ressalta-se que esse prédio visou atender especialidades para a área de automação, instrumentação e metrologia.

Em 1990, foi criada a Assessoria de Comunicação com o objetivo de desenvolver atividades de relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, marketing, organização de palestras internas e eventos externos, além de dar suporte aos eventos com participação da CERTI. A respeito do portfólio, ocorreu uma mudança na nomenclatura da antiga divisão de automação de medição, que passou a ser chamada de qualidade industrial para abranger também outras linhas de atuação, como medição e certificação e garantia da qualidade, e aproveitar as oportunidades advindas da nova política industrial.

Sobre o desempenho econômico financeiro, o período de 1990 foi caracterizado por significativa diminuição das receitas decorrente da conjuntura econômica nacional, marcada por uma crise econômica, recessão e retração do mercado, levando à diminuição da demanda e necessidade de diminuir o preço de venda dos projetos para apenas cobertura de custos.

Nesse contexto, a presença governamental foi marcante devido às contribuições diretas aos projetos de pesquisa e institucionais, sendo que o desmantelamento da instituição não ocorreu devido em grande parte ao suporte recebido por meio do Programa de Formação de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas – RHAE, do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, que concedeu um grande número de bolsas. Essa situação foi melhorada a partir do reaquecimento de mercado e a retomada de investimentos e passou a ocorrer no segundo semestre de 1991.

Com relação à gestão de pessoas, essa área ainda não havia sido desenvolvida nesse período, resumindo-se a pagamento salarial dos colaboradores. As atividades de treinamento e desenvolvimento eram realizadas diretamente por cada uma das áreas e não existiam políticas formais para essa área, embora regras, normas, códigos de conduta e padrões existissem formalmente de modo a orientar a atuação e comportamento dos colaboradores, mostrando nesse aspecto um ponto a ser melhorado para a criação de um ambiente organizacional propício à criatividade e inovação de seus membros (FIATES; FIATES, 2008).

Sobre a cultura organizacional, desde o início a CERTI comprometeu-se a realizar planejamentos e acompanhamentos de objetivos e metas de forma a dar um direcionamento estratégico à instituição, ainda que o planejamento estratégico propriamente dito tenha começado a ocorrer apenas no período seguinte. Quanto à adaptabilidade, desde a sua criação buscou-se, mesmo com recursos escassos, investir na aprendizagem dos colaboradores de modo que isso resultasse em melhores resultados, focando em oferecer serviços de qualidade cada vez maior aos seus clientes.

Ressalta-se que a comunicação da CERTI com seus colaboradores era falha e foi sendo desenvolvida cada vez mais para que a organização pudesse se adaptar ao crescimento do seu quadro de pessoal. Nesse sentido, quatro anos após a criação da CERTI, ocorreu a estruturação da Assessoria de Comunicação, que passou a exercer um importante trabalho para tentar reverter essa situação. Além disso, nesse período foram estruturadas também a Incubadora Empresarial Tecnológica, as Superintendências de Ciência e Tecnologia, Técnica, Industrial, Executiva e da Assessoria de Comunicação.

Até esse momento, a liderança se resumia aos superintendentes de cada uma das áreas, que buscavam implantar uma cultura inovativa voltada a resultados e a um aumento da produtividade, analisando o mercado e propondo sempre novos produtos e serviços. Considerando que a CERTI tinha a concepção de que o ambiente era marcado por constantes crises e dinamicidade, esse contexto em que estava inserida era acompanhado e analisado constantemente para que a fundação conseguisse realizar esforços para manter seu pioneirismo.

O superintendente geral, além disso, atuava de forma mais centralizadora, até mesmo porque nessa época não existiam tantas superintendências e nem muitos líderes para quem delegar, e tinha uma personalidade visionária e inspiradora, sendo um dos maiores nomes em inovação do país e estimulando que seus colaboradores de fato buscassem inovar. Vale ressaltar que a liderança sempre esteve voltada a seguir as tendências e estar à frente do mercado.

4.2 Período Estratégico: 1991 a 2005

O período estratégico compreendido entre os anos de 1991 e 2005 foi marcado pelos eventos críticos apresentados no quadro 4, os quais caracterizaram um momento de estruturação institucional e consolidação gerencial:

Quadro 4 – Incidentes Críticos do Período Estratégico 2

ANO	INCIDENTE CRÍTICO
1991	Estruturação das divisões de Qualidade Industrial, Medição e Qualificação, da Gerência Comercial, da Assessoria Estratégica e da Superintendência de Ciência e Tecnologia; conclusão da instalação da CERTI em um prédio próprio; reestruturação física e funcional dos setores.
1992	Início da atuação em automação de holografia interferométrica, em gestão da qualidade e em frentes de trabalho na forma de Centros; implantação do Programa de Qualidade CERTI, reformulação do Estatuto; e seleção para participação do Columbus Incubator Consortium.
1993	Credenciamento dos laboratórios, modificações na sistemática de trabalho, introdução de metodologias visando à gestão da qualidade institucional
1994	Execução de esforços de reconhecimento dos colaboradores e início do desenvolvimento de um sistema de recursos humanos formalizado
1995	Alteração no estatuto, realização de grandes projetos mobilizadores, ações para melhoria do ambiente organizacional, efetivação do sistema de participação nos resultados e realização de melhorias no sistema de enquadramento funcional
1996	Implantação do Regime Interno e conclusão do Plano Diretor de Informática
1997	Intensificação da atividade de consultoria, aperfeiçoamento do Sistema de Recursos Humanos, operacionalização do Escritório da Qualidade e consolidação do sistema de participação nos resultados
1998	Transformação das Superintendências de Ciência e Tecnologia e Administrativa em Superintendências de Tecnologia e de Negócios e criação do plano “CERTI em AÇÃO”
1999	Determinação do novo posicionamento estratégico, redação das Crenças e Valores, introdução de uma nova cultura de inovação e criação da Unidade Executiva de Manaus
2000	Estruturação de um novo plano quinquenal de desenvolvimento; melhoria de layout, infraestrutura de trabalho e do ambiente organizacional; e estruturação do Programa Alavanque e do Sapiens Circus.
2001	Projetos mobilizadores, parceria com o MIT e implantação de um plano de saúde para os colaboradores
2002	Operacionalização das plataformas tecnológicas, reforço de superintendentes e consolidação do sistema de gestão de pessoas e gestão por competências
2003	Formalização dos processos de gestão de pessoas, profissionalização das áreas administrativas, estruturação das plataformas tecnológicas, desenvolvimento de um CRM e estruturação do ICA
2004	Estruturação da Superintendência de Finanças e Administração, do plano estratégico de 2010 e da Plataforma SAMIS
2005	Realização do Planejamento Estratégico para o período 2006 – 2010, operacionalização das Plataformas de Produtos Inovadores e estruturação da plataforma SISCOM

Fonte: Elaborado pela autora

Em 1991, a estrutura organizacional foi alterada pela necessidade de uma adequação das linhas de atuação da CERTI à demanda de mercado e ajustes internos em razão das dificuldades econômicas, corroborando a ideia de Chandler (1962) de que a estrutura deve ser alterada para promover as condições necessárias para as estratégias.

As divisões técnicas de instrumentação de precisão, automação integrada e qualidade industrial foram unificadas e transformadas nas divisões de medição e qualificação e qualidade industrial. Subordinadas à Superintendência Geral, foram criadas duas áreas: a Gerência Comercial para centralização das atividades de venda e a Assessoria Estratégica para a coordenação do planejamento estratégico. Sobre a Superintendência de Ciência e Tecnologia, esta foi estruturada para assumir integralmente todas as atividades e ações de pesquisa e formação técnico-científica, em especial a partir da realização de seminários semanais, participação em congressos e especialização de pessoal no exterior. Além disso, em 1991, a Gerência Administrativa atuou em diversas atividades, dentre as quais ressalta-se a reestruturação física e funcional dos setores.

Ainda neste ano, foi concluída a transferência para a sede própria da CERTI e conquistaram-se diversos melhoramentos infraestruturais, o que resultou em um sensível aumento da produtividade reforçando a importância do ambiente físico para os resultados (FARIA; ALENCAR, 1996). Outro ponto extremamente positivo em 1991 residiu no fato de que a nova administração do governo do estado assumiu a proposta de desenvolver em Florianópolis um polo tecnológico. Na sequência, foram elaborados os planos de ação e, em 1992, ocorreu a implantação inicial do Parque Tecnológico – ParqTec Alfa, no qual a Fundação sempre exerceu papel de destaque. Nesse ano, relativo ao portfólio, mudou-se o foco da automação industrial para a qualidade industrial, intensificando atividades de metrologia, testes e qualificação e introduzindo a linha de Gestão da Qualidade. A partir desse ponto, a CERTI passou a atuar efetivamente em três frentes na forma de centros.

Com relação à gestão institucional, ocorreu a implantação do Programa de Controle Total da Qualidade na fundação, chamado de Q-CERTI (Qualidade CERTI). Iniciado em 1992, o programa consistiu em um grande desenvolvimento institucional, o qual resultou em expressivas mudanças estruturais e de ação e contribuiu para se identificar a necessidade de reformulação do Estatuto, o que demonstra grande capacidade de adaptação estratégica (ROSSETO; ROSSETO, 2005). No ano seguinte, dentre as estratégias formalizadas em torno dessa prática, destacaram-se: gerenciamento de rotina, marcado pelo desenvolvimento de trabalhos de definição de itens de controle dos principais processos; planejamento estratégico, que incluiu a capacitação da alta administração, reuniões para diagnóstico estratégico e avaliação interna da empresa para definição dos elementos básicos do planejamento estratégico (missão, visão, crenças e valores); e o gerenciamento pelas diretrizes, um sistema interfuncional que foi implementado em 1993 com o objetivo de desdobrar as metas anuais da CERTI em nível de grupos a fim de gerar entrosamento e sinergia, o que levou a um aperfeiçoamento gerencial dos líderes e superintendentes e a uma melhoria de resultados.

Um marco importante desse período reside na conclusão em 1992 de uma estação que permitia estudos inéditos de medição de campo de deslocamento, deformação e tensões em corpos. Isso foi permitido por meio da introdução de uma linha de pesquisa em automação de holografia interferométrica. Um outro marco desse ano foi a escolha da fundação CERTI e da UFSC pela CRE – Confederação de Reitores da Europa para coordenação dos trabalhos do CIC – Columbus Incubator Consortium, um projeto cooperativo de universidades europeias e latino americanas.

Em 1993, houve uma melhora na infraestrutura física predial e laboratorial e uma estruturação do laboratório de mecatrônica. O credenciamento dos laboratórios de metrologia geométrica e força, obtido em 1993, permitiu a fundação ampliar seu campo de atuação passando a atender também indústrias certificadas pelas normas ISO 9000. No ano seguinte, houve a consolidação do Q-CERTI na área do planejamento estratégico, foram definidas, revisadas e aprimoradas as propostas de missão, crenças, valores e visão de futuro e as estratégias por diversos atores, como membros e entidades membro indo ao encontro do preconizado por Quinn (2007) que defende o plano como alinhamento da organização com seu meio. Houve também a capacitação dos colaboradores em gestão da qualidade total de diversas formas: pós-graduação, treinamentos específicos, palestras gerais e cursos.

Em 1994, a fim de valorizar o colaborador, foi realizado um intenso esforço para criar instrumentos que recompensassem competência, dedicação e produtividade. Nesse sentido, iniciou-se a concessão de ajustes salariais setorializados e o desenvolvimento de um sistema de recursos humanos, que contemplou planos de cargos, salários e benefícios; seleção, treinamento e acompanhamento dos colaboradores; e participação nos resultados financeiros. Para isso, foram enfatizados aspectos de avaliação de desempenho, capacitação gerencial, nível de conhecimento e atribuições. Além disso, foram oferecidos estágios nacionais e internacionais, visitas técnicas, treinamentos gerais e específicos (cursos, palestras, seminários). Destaca-se que embora não houvesse uma gestão de pessoas estruturada já podia-se vislumbrar a preocupação com o capital humano, destaque na obra de Lins e Zúñiga (1998).

Em 1995, a fundação formalizou suas mudanças estruturais que aconteceram e se consolidaram progressivamente nos primeiros anos da década de 1990. O conselho de curadores reformulou o estatuto para adequá-lo à nova realidade mundial e às mudanças estruturais dos últimos anos e introduziu novos mecanismos para o aperfeiçoamento institucional. Além disso, relativo à IET – Incubadora Empresarial Tecnológica, este projeto passou a ser denominado de Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas – CELTA. A respeito das ações realizadas pelas superintendências, em 1995 ressalta-se a estruturação de dois grandes projetos mobilizadores: Projeto Institucional CERTI, que buscou financiamento de base para o desenvolvimento de tecnologias, e o Projeto Célula de Desenvolvimento Rápido de Produto de modo a providenciar uma infraestrutura de apoio a empresas no desenvolvimento de novos produtos.

No decorrer do ano, uma série de ações foram empreendidas a favor da melhoria das condições de trabalho, de capacitação, de remuneração, dentre outros aspectos, promovendo uma mudança evidente do ambiente de trabalho e de relacionamento interpessoal, aspectos preconizados no trabalho de Faria e Alencar (1996). Sob o aspecto de gestão institucional, em 1996 destacou-se o alto grau de produtividade da fundação, além de terem havido melhorias no sistema de enquadramento funcional, uma sensível melhoria no nível salarial e a efetivação do SPR – Sistema de Participação nos Resultados, o que refletiu positivamente no aumento do nível de motivação dos colaboradores. Ademais, como consequência do esforço do Comitê Diretivo e do Conselho de Curadores, foi aprovada e iniciada a implantação do Regime Interno da CERTI, um instrumento eficaz de consolidação da visão institucional. Um outro passo importante foi a conclusão do Plano Diretor de Informática da fundação, o qual traçou as diretrizes de desenvolvimento de suporte de informática para a CERTI como um todo.

Uma mudança grande em 1997 foi a intensificação da atividade de consultoria (120%), o que ocorreu principalmente devido ao “know how” conquistado até então. Com relação à gestão institucional, contratou-se uma empresa especializada em marketing para tentar reverter a situação crítica que essa área estava enfrentando, além de ter sido melhorado o processo de gestão decorrente do aperfeiçoamento do SGE – Sistema de Gestão Econômica de modo a trazer maior desempenho às atividades de gerenciamento pelas diretrizes e implantar o programa 5S. Melhorias ocorreram também com a implantação do Sistema Administrativo Integrado e o aperfeiçoamento do Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos. Cabe ressaltar também o desenvolvimento da metodologia de avaliação de desempenho e, pela primeira vez, uma elevação significativa no nível de motivação ocorreu.

No ano seguinte, identificou-se uma necessidade de reanalisar as estratégias de gestão para enfrentar as novas realidades do sistema de Ciência e Tecnologia do mercado nacional e da economia brasileira. O resultado foi o plano “CERTI em AÇÃO”, em que foi determinada a transformação das Superintendências de Ciência e Tecnologia e Administrativa em Superintendências de Tecnologia e de Negócios, respectivamente, sendo atribuídas a elas atividades de coordenação estratégica e estabelecimento de ações estratégicas a fim de fortalecer a instituição para o enfrentamento de novas crises.

Em 1999, contudo, ocorreu a alta desvalorização do Real, afetando os negócios dos clientes da CERTI e a demanda de investimentos em tecnologia. Quanto às ações desencadeadas pelo “CERTI em Ação”, a fundação centrou-se na gestão da mudança nas organizações clientes e foram redirecionados esforços para promover uma mudança interna. Divulgou-se a nova redação das Crenças e Valores, introduziu-se uma nova cultura de inovação e determinou-se o estabelecimento de um novo foco de atuação nas empresas de toda a cadeia produtiva do segmento econômico da Tecnologia da Informação, ocorrendo então uma mudança radical fruto desse posicionamento estratégico. Para tomar essa decisão, avaliou-se a demanda atual e futura por soluções inovadoras; a capacidade e disposição das empresas na contratação de serviços e projetos; e o esforço de adequação dos produtos CERTI ao segmento. Além disso, influenciadas por empresas clientes da Zona Franca de Manaus, houve a criação de uma Unidade Executiva da CERTI em Manaus. A maior demanda de projetos/serviços no campo da melhoria de processos produtivos fez com que a equipe e a infraestrutura laboratorial se centrassem na garantia da qualidade.

Quanto à dedicação aos projetos mobilizadores, cita-se a consolidação do Sapiens a partir da identificação de uma oportunidade de mercado para a qual haveria necessidade de um laboratório especial com envolvimento do cidadão; a relevância do NAÇÃO.BR devido à dificuldade nacional de implantação de projetos de tecnologia da informação para o cidadão no âmbito das estruturas governamentais, já que se propôs a gerar soluções competitivas para favorecer a sociedade e o setor produtivo nacional; e o estabelecimento de um convênio com a empresa ALCATEL para estruturação de dois laboratórios para as atividades de pesquisa e ensino no âmbito do TECNÓPOLIS. Sobre as alianças estratégicas, a CERTI firmou uma cooperação formal com o MIT – Massachusetts Institute of Technology no campo da convergência digital e para atividades de capacitação avançada dos colaboradores, já que a CERTI passou a ter informações privilegiadas sobre as atividades e programas da instituição.

Considerando o término da abrangência do plano institucional de 1994, em 2000 houve o delineamento de novas perspectivas e oportunidades e as superintendências iniciaram a estruturação de um novo plano quinquenal de desenvolvimento. Além disso, houve uma significativa melhoria de layout, infraestrutura de trabalho e do ambiente organizacional a fim de gerar maior integração operacional, bem como aumentou-se a satisfação dos colaboradores ao passar a oferecer um plano de saúde como benefício.

Nesse ano, houve também o lançamento do Programa ALAVANKE, que inseriu a CERTI em um novo paradigma de incubação de empresas por operar com o conceito de aceleração, oferecendo apoio em gestão, desenvolvimento do modelo de negócios e estratégias.

Em 2002, a CERTI deu maior ênfase ao planejamento institucional estratégico iniciado em 2000. Os trabalhos de operacionalização das plataformas tecnológicas foram iniciados, o que abrangeu estratégias relativas à infraestrutura, capacitação, desenvolvimento de projetos de pesquisa, desenvolvimento de um portfólio de produtos e serviços, ações de marketing e vendas e definição da estrutura organizacional indo ao encontro das ideias de Faria e Alencar (1996). Houve, portanto, um reforço de superintendentes de modo a ser possível gerenciá-las eficientemente. A consolidação do sistema de gestão de pessoas e gestão por competências também foi um marco desse ano, a valorização do indivíduo na organização contribuiu para a construção de uma cultura cooperativa e inovadora (SCHEIN, 2009).

Relativo à gestão de pessoas, a CERTI em 2003 passou a intensificar e formalizar as atividades relacionadas aos processos de prospectar, atrair, contratar, capacitar, reter e motivar os colaboradores. Foram trabalhadas ações para permitir que a equipe tivesse aumento salarial, um melhor padrão de benefícios, melhores condições de trabalho e perspectivas para o futuro, ainda que a instituição estivesse passando por um período marcado por falta de uma estrutura de financiamento e investimento mais segura, previsível e relevante. Outro elemento a ser mencionado consiste no crescente processo de profissionalização e capacitação das áreas administrativas.

Em 2003, a recessão econômica nacional nesse ano trouxe incertezas tanto à CERTI quanto aos seus clientes, diminuindo a quantidade de projetos contratados, corroborando Rosseto e Rosseto (2005), que destacaram que a incerteza do ambiente externo, sobretudo em relação às variáveis macroeconômicas refletiram-se nas ações das empresas. Nesse período, a CERTI passou a estruturar as Plataformas Tecnológicas após um extenso estudo de portfólio, de oportunidades de mercado e avaliação de tendências influenciadas pela política industrial brasileira.

Sendo assim, foram definidos os seguintes sistemas: SIMMEX – Sistema de Simulação de Múltiplas Experiências, SISCO – Sistema de Desenvolvimento Cooperativo de Produtos e Manufatura Customizados e o SIPIS – Sistema de Implantação de Parques de Inovação Sustentáveis. Nesse ponto, salienta-se o Instituto Sapiencia, focado em tecnologias cognitivas, competência complementar e estratégica para o desenvolvimento de experiências interativas, principalmente para a Plataforma SINMEX.

Ressalta-se a importância do Sapiens Circus, empreendimento marcado pela inovação, que desempenhou um papel fundamental para a CERTI por representar um estágio importante no desenvolvimento da Plataforma SINMEX. Em 2000, esse projeto pioneiro passou a ser desenvolvido e quatro depois passou a se destacar como a base para desenvolvimento de ambientes itinerantes de experiência, interatividade, ciências cognitivas de alto impacto a seus visitantes.

A respeito da gestão econômico-financeira, administrativa e de recursos humanos, foi operacionalizada a Superintendência de Finanças e Administração, a qual assumiu grande parte das atividades-meio realizadas até então pela Superintendência de Negócio e Tecnologia. Nesse ano, houve uma maior dedicação dos Diretores a avançar na estruturação e detalhamento do plano estratégico de 2010. Para isso, foram revisados os modelos de negócio e a estrutura gerencial dos processos de atendimento do setor empresarial e da sociedade. Relativo aos modelos de negócio, definiram-se receitas recorrentes, participações, royalties e permanente inovação no contexto de plataformas de produtos.

Na UEM, houve uma reestruturação institucional visando atender à nova legislação da ZFM, sendo assim estruturada uma nova organização de P&D: a ICA – Instituto CERTI Amazônia. Esse novo instituto teve o objetivo de desenvolver projetos em parceria com universidades, empresas e instituições de P&D a fim de desenvolver inovações nas áreas da Tecnologia da Informação e Comunicação, bem como a sua aplicação no contexto de sistemas industriais de produção e economia de experiência. Dentre outros fatores que merecem destaque, cita-se a estruturação da Plataforma SAMIS – Sistema de Promoção de Ambientes de Inovação Sustentáveis no contexto do Sapiens Parque, cujo propósito residiu no desenvolvimento de uma capacidade de conceber e implantar ambientes de inovação.

Em 2005, o Planejamento Estratégico para o período 2006 – 2010 foi avançado devido à necessidade de se traçarem estratégias de sobrevivência e crescimento em um dos contextos mais complexos enfrentados pela CERTI desde a sua criação. Nesse período estratégico, relativo a Gestão de Pessoas, verificou-se que o seu processo de formalização passou a ocorrer, sendo realizados mais programas de formação e aperfeiçoamento, bem como ações para reconhecimento dos colaboradores e melhoria do ambiente organizacional. Além disso, deu-se início ao desenvolvimento de um sistema de recursos humanos formalizado, efetivação do Sistema de Participação nos Resultados, realização de melhorias nos sistemas de enquadramento funcional e de gestão por competências. Ainda que já tenha se pontuado anteriormente, esse período também foi marcado por melhorias evidentes a partir de diversas ações para aumentar a satisfação dos colaboradores, o que se deu principalmente devido ao oferecimento de um plano de saúde, bem como um melhor padrão de outros benefícios, e aumento salarial. A formalização dos processos foi notável, em especial no que diz respeito a recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, retenção e motivação. A questão de oferecer melhores condições de trabalho também foi marcante, o que se deu em especial a partir da melhoria de layout, da infraestrutura de trabalho e do ambiente organizacional.

Referente à Cultura Organizacional, identificou-se a introdução de uma nova cultura de inovação. Quanto à implantação do Q-CERTI, este programa resultou numa mudança cultural importante por meio da formalização processual, determinação de uma visão estratégica mais estruturada, redação e divulgação das Crenças e Valores.

Além disso, houve mudanças na infraestrutura e layout, o que influenciou na sistemática de trabalho. Sobre os processos de aprendizagem, é interessante ressaltar o compartilhamento de conhecimentos e experiências, prática que está intrínseca à cultura da organização, o que é fundamental considerando que a CERTI é baseada na produção de inovações tecnológicas, ciência e tecnologia. Um elemento importante nesse processo está vinculado à comunicação interna, que ocorreu nesse período a partir de trocas de correspondências eletrônicas e de encontros presenciais.

As reuniões exerceram um papel fundamental nesse processo, considerando que todas as informações eram compartilhadas para os presentes e era repassado tanto conhecimentos quanto atualizações e demais informações sobre os projetos que estavam ocorrendo, os planejamentos que estavam sendo realizados e os resultados atingidos. Reuniões menores eram realizadas por área, mas semestralmente ocorria um encontro estratégico envolvendo todos os colaboradores da fundação.

Por fim, a CERTI estruturou as divisões de Qualidade Industrial, Medição e Qualificação, a Gerência Comercial, a Assessoria Estratégica, o Escritório da Qualidade, Superintendência de Ciência e Tecnologia, Tecnologia, Negócios, Finanças e Administração, bem como a operacionalização das Plataformas de Produtos Inovadores e estruturação da plataforma SISCOM.

4.3 Período Estratégico: 2006 a 2014

O período estratégico compreendido entre os anos de 2006 e 2014 foi marcado pelos eventos críticos apresentados no quadro 5, os quais caracterizaram um momento de aprofundamento da gestão estratégica e reestruturação gerencial:

Quadro 5 – Incidentes Críticos do Período Estratégico 3

ANO	INCIDENTE CRÍTICO
2006	Operacionalização do Instituto CIÊNCIA, reestruturação dos Centros, estruturação da plataforma SISMOEI, criação dos centros de Convergência Digital, Metrologia e Instrumentação, Produção Cooperada, Ambientes de Inovação e o Centro Incubador de Empreendedores; e estruturação das Superintendências de Inovação e Comercial.
2007	Revisão dos planos estratégicos para o triênio 2008 – 2010 e implantação do projeto SINAPSE
2008	Revisão dos estatutos, criação do CERTIfique-se, dos empreendimentos CVentures e Produza e do Centro de Ensaios Pré-Clínicos de Fármacos.
2009	Criação do Escritório Central de Projetos, implantação do Núcleo de Suporte a Empreendimentos e do Sistema de Avaliação e Enquadramento de Pessoal, criação de planos individuais de capacitação, projeto LAMIA, estruturação do Centro de Empreendedorismo Inovador, adequação estatutária e criação do Fórum Estratégico.
2010	Desenvolvimento do novo Plano Estratégico, recebimento do Prêmio Finep de Inovação, mudança de layout, consolidação do Núcleo de Inovação Tecnológica e planejamento da “Academia CERTI”
2011	Conquista do Fundo Primus da CVentures e implantação da incubadora CELTA Pedra Branca
2012	Adequação da estrutura organizacional das unidades de apoio, realização de obras civis e instalações do Centro de Farmacologia
2013	Início das operações do Fundo CVentures Primus, criação do EcoVentures, mudanças na infraestrutura física, ampliação do programa de benefícios, criação do CERTInteração, finalização do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, criação do programa SustentAção e realização da Copa CERTI de Futebol.
2014	Credenciamento da CERTI como unidade EMBRAPPI e criação do Pacto 30

Fonte: Elaborado pela autora

O ano de 2006 iniciou na Fundação CERTI marcado por uma reestruturação de seus Centros de Referência, obedecendo ao Plano Estratégico 2010, incluindo a alteração da Composição do Conselho de Curadores, a criação e revisão das atribuições das Superintendências, a estruturação das unidades de produção por especialidade, a formalização das plataformas de produtos inovadores e a realocação de áreas e colaboradores para formatação dos novos times.

Para dar suporte a essas mudanças, implantaram-se novas sistemáticas de controle e gestão: Sistema Integrado de Gestão, o Sistema de Cadastramento e Apontamento de Atividades Formalizadas e o Sistema de Acompanhamento da Aplicação de Recursos. Houve também a revisão e readequação de todos os organogramas e implementação de uma política de comunicação interna para fluidez na disseminação da informação aos colaboradores. Nesse contexto, a Superintendência de Inovação foi criada para prestar suporte às Plataformas e Centros de Referência e a Superintendência Comercial iniciou seus trabalhos com o objetivo de aumentar a eficiência das estratégias de marketing, vendas e negociação.

A reestruturação dos Centros de Referência incluiu a criação do Centro de Convergência Digital – CCD, do Centro de Metrologia e Inovação em Processos – CMIP, do Centro de Metrologia e Instrumentação – CMI, do Centro de Produção Cooperada – CPC, do Centro de Referência em Ambientes de Inovação – CAI e do Centro Incubador de Empreendedores, Novos Conhecimentos e Ideias Avançadas. Do mesmo modo, iniciaram-se os trabalhos na Plataforma SISMOEI para geração de soluções inovadoras no campo da miniaturização, bem como do Instituto Ciência.

Em 2007, cumpriu-se uma ação de grande importância para todas as unidades da CERTI, que foi rever e detalhar os planos estratégicos para o triênio 2008 – 2010. Arelado a esse processo, ocorreu a implantação do Projeto SINAPSE – Sistema de Gestão da Inovação Tecnológica, atendendo assim um conjunto significativo de Institutos de Ciência e Tecnologia nacionais a fim de melhorar suas metodologias e ferramentas.

No contexto da gestão institucional, cabe destacar a consolidação da nova estrutura resultante das mudanças estatutárias, que alterou o modelo de composição do Conselho de Curadores e introduziu um assessoramento por lideranças nacionais por meio do Fórum Estratégico. Esse fato ocorreu em 2008 devido a novas exigências do contexto legal. Ressalta-se que a Assessoria de Comunicação ampliou bastante a visibilidade institucional, particularmente através da edição de informativos institucionais gerais ou especializados.

A respeito da Superintendência de Inovação, esta implantou diversos empreendimentos: a CVentures, uma empresa criada para atuar na área de participação acionária em empresas e gestão de recursos; a empresa produtora e integradora Produza, criada para atuar em sinergia com o projeto LABelectron na operação intensa da planta de placas eletrônica; o cluster de neurotecnologia, o Centro de Referência na área de Ensaios Pré-Clínicos de Fármacos e a estruturação e desenvolvimento do Cluster de Edutainment junto ao Sapiens Parque. Além disso, o CAI deu suporte ao desenvolvimento das atividades do projeto Sinapse da Inovação, concurso concebido para responder à atual necessidade de incremento da geração de novos negócios densos em conhecimento científico e tecnológico

O cenário econômico mundial de 2009 trouxe muitas preocupações ao segmento empresarial. A dinâmica do mercado, que vinha acelerada pelo processo de globalização, exigindo tecnologias com um alto grau de complexidade, foi afetada por oscilações, o que aumentou o interesse de clientes em soluções que produzissem redução de custo, aumento de margem e retorno de curto prazo, bem como aquelas voltadas a demandas estratégicas.

Nesse contexto, a CERTI consolidou sua liderança em soluções de TV digital e conquistou uma posição de destaque produzindo inovações de tecnologia da informação na área educacional. Vale destacar que nesse momento foi estruturado o CEI – Centro de Empreendedorismo Inovador para incentivo à criação e qualificação de empreendimentos para inovação, como incubadoras e centros de P&D.

Sobre a gestão institucional, a fundação atuou sobre os fatores causadores de improdutividade associados ao fator colaborador. Para isso, houve o estabelecimento de Planos Individuais de Capacitação e Desenvolvimento, o que incluiu a realização periódica de seminários, e a aplicação do “Sistema de Avaliação e Enquadramento de Pessoal” para identificar possíveis pontos de melhoria nos colaboradores.

Devido à grande demanda por novos projetos, intensificou-se a padronização de processos para gerar maior eficiência e produtividade no âmbito de controle e gestão, criou-se o Escritório Central de Projetos e implantou-se o Núcleo de Suporte a Empreendimentos – NSE. Além disso, foram geridos mais de 100 processos de seleção e contratação de pessoas, compreendendo estagiários, colaboradores técnicos e administrativos para os quadros da CERTI, gerenciadas as ações de adequação de espaços físicos e a construção da incubadora CERTI instalada no Sapiens Parque. Esse notável crescimento gerou uma demanda por espaços que não estava sendo atendida de forma adequada em função da ainda limitada capacidade de investimento da CERTI em edificações. Então, operacionalizou-se o projeto governamental LAMIA – Implantação de Infraestrutura Laboratorial para P&D em Soluções de Medição e Instrumentação Avançadas para o Setor Petróleo e Gás, proporcionando as melhorias da infraestrutura laboratorial, como a alteração do layout dos laboratórios, resultando em acesso facilitado e melhor circulação, e a melhoria da climatização do Laboratório de Medição Industrial.

Com a adequação estatutária efetivada em 2009, que reduziu a composição e representatividade institucional do Conselho de Curadores, inseriu-se na estrutura de gestão da Fundação CERTI o Fórum Estratégico a fim de assessorar as Superintendências e o próprio Conselho de Curadores. Referente à gestão institucional, determinou-se como diretriz a elaboração de um novo Plano Estratégico para a Fundação CERTI e todas as entidades associadas.

A consolidação do NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica da CERTI foi um marco importante do período. De modo a identificar o seu papel no processo de geração de inovação, deve-se analisar a lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, conhecida como Lei de Inovação Tecnológica. Essa lei se consolidou como uma ferramenta de estabelecimento de incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo visando à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País.

Destaca-se que a CERTI recebeu em 2010 o Prêmio Finep de Inovação. Os recursos provenientes desse acontecimento surtiram efeito direto em mudanças na infraestrutura da organização, bem como no layout dos ambientes de trabalho. Essa foi a maior mudança que já havia sido realizada, já que as áreas, antes rústicas e fechadas, foram abertas e as paredes foram trocadas por vidros, bem como os setores mudaram de local de modo a aumentar a eficiência nos processos, levando à conclusão de que a fundação passou a ter uma visão mais voltada à integração dos colaboradores para aumentar a proximidade entre eles, promovendo um ambiente mais propício à natureza inovadora da instituição (FIATES; FIATES, 2008; FIATES, 2011).

Entre 2006 e 2010, o crescimento da CERTI ocorreu intensamente e a receita total foi triplicada neste período. Assim, foi necessário manter e aperfeiçoar as sistemáticas de acompanhamento e controle técnico, gerencial e econômico das atividades, bem como prover continuamente mecanismos para a adequada ampliação das capacidades de produção, gestão e garantia da qualidade nas áreas técnicas e de suporte. Outra exigência para a continuidade das atividades foi a padronização dos processos de planejamento, execução e avaliação, além de ter aumentado a demanda por mais espaço físico, postos de trabalho, infraestrutura de TI ágil e robusta e com acesso descentralizado.

Na Assessoria de Recursos Humanos, destaca-se a Gestão do Programa de Capacitação Institucional, estruturando um sistema orientado às demandas técnicas e gerenciais específicas das unidades de apoio e produção, bem como a revisão do sistema de saúde preventiva. Ademais, um ponto extremamente importante nesse período foi a concepção da “Academia CERTI para a Inovação”, visando futuramente operacionalizar um Programa Estruturante de Capacitação e Desenvolvimento dos Colaboradores da CERTI, apoiando a manutenção das culturas de trabalho, a capacitação técnico-gerencial e as habilidades empreendedoras.

Desde 1987, com o início do processo de incubação de empresas inovadoras, percebeu-se a importância desses investimentos vinculados ao fomento para dinamizar tais empreendimentos. Nesse sentido, ocorreram esforços para intensificar este processo e um dos resultados foi a conquista em 2011 do Fundo Primus da CVentures, congregando recursos governamentais e de investidores privados. Cabe ressaltar que, implantada em janeiro de 2011, a Incubadora CELTA Pedra Branca, voltada para o desenvolvimento do município de Palhoça, em dezembro de 2012 já contava com 19 empresas incubadas e duas graduadas. Assim, no ano seguinte foi transferida para uma nova área de 7000 m².

Em 2012, as obras civis e instalações do Centro de Farmacologia Pré-clínica, no Sapiens Parque, foram praticamente concluídas, equipamentos laboratoriais foram especificados, processos para implantação do Programa de Qualidade baseado em Boas Práticas de Laboratório foi iniciado e a equipe foi ampliada. Este também foi o ano da estruturação do CEV – Centro de Economia Verde. As iniciativas, projetos e planejamento estratégico iniciados em 2010, no Núcleo de Inovação em Sustentabilidade, incubado internamente na CERTI pelo CIENCIA, foram fundamentais para isso.

O ano de 2013 teve como marco o fortalecimento das unidades da Fundação CERTI que atuam na área de empreendedorismo inovador. Este Sistema, denominado “EcoVentures”, integrou o CELTA, Sinapse da Inovação, Sapiens Parque, CVentures e, de forma complementar, os Centros de Referência CEI e CEV. Este ano também contou com o início das operações do Fundo CVentures Primus. Foram prospectados 400 empreendimentos, o que permitiu a escolha inicial de dois negócios já aprovados pelo Comitê Gestor do Fundo. A evolução desse fundo foi fundamental para a consolidação da estratégia da CERTI voltada ao fortalecimento do processo de empreendedorismo inovador de alto impacto e focado na geração de empresas de alto crescimento.

Com relação aos colaboradores, houve a ampliação do programa de benefícios a partir da inclusão do Plano Odontológico, do Auxílio Alimentação e do SISMETA – Sistema de Remuneração Variável por Superação de Metas, oferecendo assim a possibilidade de se receber remuneração variável mediante a superação de metas pré-estabelecidas no planejamento e orçamento anual para cada unidade de produção e de apoio.

Quanto à infraestrutura, houve em 2013 a adequação às normas de segurança/acessibilidade do prédio sede com os recursos do Prêmio FINEP Inovação, conquistado pela Fundação CERTI em 2009. Com isso, ocorreu a ampliação em 25% de postos de trabalho e tornou-se o ambiente muito mais moderno, eficiente e estimulante.

Nesse ano, foram desenvolvidos programas de estímulo à adoção de hábitos para melhor qualidade de vida dos colaboradores, como a ginástica laboral, caminhadas em trilhas e alimentação saudável, além de divulgar a campanha de vacinação contra a gripe. Ações de voluntariado social também ocorreram e contemplaram doações para comemoração do dia das crianças e natal na melhor idade em instituições de apoio social, bem como campanhas do agasalho e de doações aos desabrigados de Rio do Sul. Atividades de integração e comunicação também passaram a ocorrer a partir do CERTIInteração, em que os colaboradores puderam conhecer as diversas áreas de atuação, instalações e laboratórios no prédio Sede no Campus da UFSC, no LABelectron, no CELTA e no Sapiens Parque com demonstração de soluções desenvolvidas nestas unidades da Fundação. Ao final, foi oferecida uma feijoada de confraternização.

Ocorreu também a implantação do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) da CERTI, estabelecendo as melhores práticas para o manejo e gestão dos resíduos gerados, bem como o SustentAção, que providenciou a instalação de um espaço externo para o armazenamento diferenciado dos resíduos antes do descarte final. Ainda relativo à integração, aconteceu a Copa CERTI de Futebol, competição em forma de jogo eletrônico em tela gigante seguida de atividades de lazer e educação envolvendo colaboradores e familiares.

Todavia, em um cenário de crise econômica crescente e retração do mercado, desafios foram enfrentados em 2014 para a continuidade de projetos e programas financiados com recursos governamentais, mais uma vez a limitação e busca de recursos alertada por Rosseto e Rosseto (2005) afeta a organização. De modo a reverter essa situação, as medidas de ajustes estabelecidas pelos gestores institucionais foram formalizadas no “Pacto 30” em alusão aos 30 anos da CERTI, formado por um conjunto de medidas estratégicas e operacionais para o fortalecimento institucional buscando a superação da crise econômica brasileira. Um dos pontos mais críticos foi a diminuição do quadro de pessoal de 404 para 283, totalizando 30% de ajuste, o que se deu em maior parte em relação aos estagiários, ainda que em todos os cargos tenha havido diminuição. Ademais, obteve-se em 2014 uma redução da ordem de 10% nas despesas de custeio em relação 2013 a partir da revisão do portfólio de atividades e do programa de ajustes institucionais, como alerta Grey (2004) nem toda mudança é positiva, mas quando necessários mesmo cortes são legítimos.

Um ponto de grande relevância desse período foi o credenciamento da CERTI como Unidade EMBRAPPII para o desenvolvimento de sistemas inteligentes para produtos e processos de eletrônica de consumo e eletromédicos utilizando os modernos conceitos de Internet das Coisas, Big Data e Cloud Computing. Vale ressaltar que a CVentures S.A., empresa pertencente à Fundação CERTI, Instituto Sapiens e Instituto CERTI Amazônia, iniciou em 2014 a operação plena de suas três unidades: Venture Capital com o fundo Primus; Venture Development para desenvolvimento do Startup S.A. de Empreendedorismo Inovador e implantação do programa de aceleração de startups; e Venture Finance para desenvolvimento de operações estruturadas e suporte à captação de recursos.

Ao final desse período, percebe-se que houve um notável crescimento e intensificação das ações para melhoria do clima organizacional e da satisfação no trabalho corroborando o trabalho de Lins e Zuniga (1998). Essas ações foram iniciativas da área de gestão de pessoas, surtindo efeito direto na cultura organizacional da CERTI. Aponta-se também que a sistemática de trabalho mais uma vez foi alterada a partir da padronização dos processos, além da intensificação das iniciativas voltadas à administração estratégica.

Foram realizadas ações de voluntariado social, ginástica laboral, caminhadas em trilhas e alimentação saudável, além da realização da campanha de vacinação contra a gripe. Houve a implantação do Sistema de Avaliação e Enquadramento de Pessoal, bem como a ampliação do programa de benefícios a partir da inclusão do plano odontológico, do auxílio alimentação e do sistema de remuneração variável por superação de metas. De modo a integrar ainda mais os colaboradores e aumentar eficiência da comunicação interna, destacaram-se as ações do programa CERTInteração, Sustentação e realização da Copa CERTI de Futebol. Vale ressaltar que o recebimento do Prêmio Finep de Inovação foi fundamental para que fossem destinados recursos para a mudança de layout e infraestrutura física, tornando o ambiente de trabalho muito mais agradável e propício à integração e inovação, bem como mais moderno, eficiente e estimulante.

A comunicação interna, nesse período, foi amplamente melhorada a partir da inserção do CERTIfique-se e do Sumário Corrente Serviço. O CERTIfique-se surgiu na forma de informativos semanais para divulgar internamente as ações, projetos, eventos, visitas, cursos, palestras, premiações e conquistas da CERTI, bem como outros assuntos de interesse dos colaboradores (eventos de confraternização, homenagens, aniversários etc). Já o Sumário Corrente Serviço foi importante na disseminação da informação por meio da divulgação de matérias dos periódicos recebidos pela CERTI para que os colaboradores pudessem solicitar os conteúdos de seu interesse.

Quanto à aprendizagem, houve a criação de planos individuais de capacitação e desenvolvimento para todos os colaboradores e realização de seminários mensais de “cases de projeto”. Outro elemento a ser destacado é o planejamento da “Academia CERTI para a Inovação”, considerado um programa estruturante de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. As reuniões para compartilhamento de informações e conhecimentos também foram recorrentes, destacando-se as reuniões periódicas com os diretores executivos dos centros de referência, reuniões quinzenais com os gerentes de centro e coordenadores das áreas administrativas, reuniões individuais de acompanhamento de projetos e participação em comitês de gestão de projetos. Salienta-se que a relevância dessas reuniões residiu na em assegurar uma adequada qualidade na operação dos processos praticados na instituição.

A respeito da estrutura organizacional, nesse período foi operacionalizado o Instituto CIÊNCIA e a plataforma SISMOEI, bem como houve a criação dos centros de Convergência Digital, Metrologia e Instrumentação, Produção Cooperada, Ambientes de Inovação, Incubador de Empreendedores, Ensaios Pré-Clínicos de Fármacos. Ocorreu, do mesmo modo, a estruturação das Superintendências de Inovação e Comercial, a criação do Escritório Central de Projetos, a implantação do Núcleo de Suporte a Empreendimentos, a estruturação do Centro de Empreendedorismo Inovador, a criação do Fórum Estratégico e do Núcleo de Inovação Tecnológica.

Portanto, analisa-se que a facilidade mostrada pela organização para se reestruturar corrobora com Richers (1981), autor que afirma ser esta a dimensão mais controlável da mudança, ao mesmo tempo que acompanha Chandler (1962) de alerta para a importância dessa adequação estrutural sempre que há mudanças estratégicas.

4.4 Período Estratégico: 2015 a 2016

O período estratégico compreendido entre os anos de 2015 a 2016 foi marcado pelos eventos críticos apresentados no quadro 6, os quais caracterizaram um momento de gerenciamento do processo de sucessão:

Quadro 6 – Incidentes Críticos do Período Estratégico 4

ANO	INCIDENTE CRÍTICO
2015	Ocorrência do processo de sucessão, estabelecimento da parceria entre a CERTI e a iniciativa Darwin Starter, reforço dos superintendentes, estruturação de um Centro de Excelência em Aeronáutica
2016	Mudanças no modelo institucional; revisão do planejamento estratégico, organograma, portfólio; revisão e inovação nas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora

O contexto do último período foi marcado por diversos desafios para a maioria das organizações privadas, especialmente aquelas focadas em Ciência e Tecnologia, considerando a retração do mercado, aumento de custos e postergação de projetos. Do mesmo modo, o aumento das inadimplências de clientes e redução de investimentos de empresas e governo exigiu maior atenção à gestão financeira e ao desenvolvimento de novas fontes viabilizadoras de capital e de custeio de operações. Portanto, exigiu-se a estruturação de um plano de enfrentamento da crise. Nesse planejamento, foram identificados os pontos críticos que deveriam ser trabalhados de modo a assegurar a competitividade e a sustentabilidade da CERTI: aumentar o reconhecimento do mercado nas áreas mais relevantes de atuação da CERTI, explorar temas de grande potencial tecnológico e de negócios, ampliar EMBRAPII e outros mecanismos para mais CRITs, aumentar o volume de vendas e o valor agregado dos produtos e serviços, simplificar processos e aumentar produtividade, integrar mais os CRITs e as pessoas, além de abrir espaço para lideranças, iniciativa e comprometimento.

Assim, a equipe da CERTI desenvolveu ainda mais a sua capacidade de reação e conquistou um conjunto de projetos inéditos na sua história, como a participação do programa de aceleração de startups denominado Darwin Starter. Identifica-se, então, que o portfólio de competências continua se expandindo anualmente, sendo que o desenvolvimento de novas tecnologias e a atuação constante em novas áreas é resultado de um processo de análise de demandas e tendências do mercado. Como exemplo, cita-se que a atual crise energética enfrentada nacionalmente levou a CERTI a investir em fontes sustentáveis de geração de energia e na modernização do sistema de distribuição brasileiro. Sendo assim, um dos pontos de maior destaque em 2015 foi a consolidação das novas frentes.

Em 2015, é interessante ressaltar que foi instituída a lei conhecida como Marco Legal da Ciência e Tecnologia, denominada de PEC 190, a fim de reduzir questões burocráticas intrínsecas à captação de investimentos e no processo de contratação e de financiamento entre o setor de pesquisa e o privado. Além disso, verificou-se uma mobilização motivada pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial e do Ministério da Ciência e Tecnologia por meio de uma ação governamental, que ficou conhecida como “Ação ETR-BR”, na forma de um consórcio tecnológico coordenado pela CERTI que envolveu instituições atuantes em prol da implantação da cadeia produtiva e competitiva de produtos à base de elementos de terras-raras no Brasil.

É de extrema importância ressaltar que, ainda em 2015, o Conselho de Curadores – CCUR e o Superintendente Geral da Fundação CERTI conduziram o processo de sucessão do comando da instituição, que se consolidou ao final do ano com a indicação dos novos Superintendentes para os quatro anos seguintes. Esse processo ocorreu pela primeira vez em toda a trajetória da organização, considerando-se desse modo que o reforço dos superintendentes é uma mudança cultural importante e que influenciou todo o sistema CERTI.

Para o direcionamento do processo sucessório, foram definidas algumas premissas: criar senso de urgência, formar uma aliança poderosa, desenvolver a visão organizacional, comunicar a visão, capacitar as pessoas e remover as barreiras, celebrar as vitórias de curto prazo, manter a resiliência e projetar a mudança para criar a nova cultura. De modo a operacionalizar esse processo, também se elaborou um plano de sucessão abordando as fases de planejamento, estruturação, desenvolvimento, implementação e avaliação. Na etapa de planejamento, as ações resumiram-se à identificar demandas e orientações do CCUR; definição de quais membros iriam aconselhar e orientar o processo; revisão do planejamento estratégico para 2020 (missão, visão e valores) e do Pacto 30 para reversão dos efeitos da crise; definição das expectativas de futuro para a nova fase; definição das métricas de avaliação do sucesso da gestão e os indicadores de performance; e definição do perfil de competências e características esperadas para o novo líder. A etapa de estruturação consistiu na consolidação do Sistema de Gestão e da Estrutura Organizacional juntamente à revisão do estatuto e do organograma; a proposição de uma Linha Sucessória segundo as características institucionais; definição do escopo de contratação e, por último, a aprovação da sistemática de sucessão. Nesse contexto, definiram-se também os critérios a serem considerados para a tomada de decisão final a respeito do sucessor: Liderança (visão estratégica e energia para assegurar o legado), identificação com a organização (compartilhamento da cultura e visão), credibilidade (confiança junto aos atores críticos) e legitimidade (reconhecimento de competências).

Durante a etapa da operacionalização propriamente dita, ocorreu a identificação do perfil dos candidatos para avaliação e seleção, definição de grupo de candidatos potenciais, execução do processo de avaliação, análise dos resultados, definição de um plano de aperfeiçoamento para cada um e, por fim, a determinação do papel da liderança atual e futura. A implementação do processo consistiu na aprovação do candidato pelo CCUR, a definição de um Plano de Implantação do processo sucessório, a comunicação e efetivação das mudanças e o estabelecimento de planos de contingência, bem como o plano de crescimento/desenvolvimento individual dos membros envolvidos na sucessão.

A etapa de avaliação, na sequência, incluiu a implantação e suporte ao processo pelo CCUR, acompanhamento do desempenho do sucessor, realização de reuniões com *stakeholders*, monitoramento dos indicadores e métricas institucionais, assinatura do acordo de responsabilidade, elaboração do Plano de Ação do predecessor após a transição e, por fim, a realização do balanço do processo. Cabe ressaltar que o início da etapa de avaliação igualmente incluiu a elaboração do Plano Anual, do Plano dos 100 primeiros dias da nova gestão e do Planejamento Estratégico pós-sucessão.

Além disso, foram criados e executados dois planos operacionais. Inicialmente, definiram-se os Diretores Executivos Interinos, reduziu-se o número de Secretárias e de Gerentes de Centro, redirecionou-se a equipe de áreas meio para áreas fim, compactaram-se os espaços físicos, eliminaram-se as áreas técnicas redundantes e analisou-se a taxa de ociosidade dos centros para definição de reduções de carga horária ou demissão de colaboradores.

Quanto à revisão do planejamento estratégico de longo e médio prazo, bem como a reestruturação do organograma para se adequar à nova realidade da fundação, isso ocorreu ao final da etapa de avaliação do processo sucessório. Nesse momento, definiram-se como projetos futuros trabalhar para que a CERTI atingisse um modelo de sustentabilidade global em todas as suas unidades, atingir a robustez institucional em todo o sistema, construir um modelo com receita complementar, oferecer um plano de previdência privada aos colaboradores e buscar a realização de mais projetos mobilizadores.

Destaca-se que, dentro da perspectiva de “endowment”, na atualidade não é significativa a quantidade de criação de novas empresas (spin off) a partir da CERTI, ainda que haja um número expressivo de acadêmicos desenvolvendo produtos e projetos passíveis de gerar empreendimentos e tecnologias, já que os pesquisadores não necessariamente têm perfil empreendedor. Alguns dos “spin off” considerados referência para a CERTI são a Produza e a CVentures. Nesse sentido, o programa SINAPSE tem mobilizado esforços para transformar o conhecimento gerado por pesquisadores e estudantes em inovações ou transferido estas novas tecnologias para empresas já estabelecidas no mercado.

Com relação ao período pós sucessão em 2016, percebem-se mudanças no modelo institucional: revisão de todo o portfólio de receita do mercado, participação acionária da CERTI em empresas e atuação como entidade certificadora de prédios na área ambiental e de eficiência energética. Ressalta-se também, no que diz respeito à gestão de pessoas, o desenvolvimento de um plano de carreira complementar ao anterior sistema de avaliação de desempenho, do sistema de bônus, criação de um programa de participação nos lucros para colaboradores-chave complementar ao programa de participação nos resultados, bem como revisão do sistema existente nesse sentido que já estava implantado para todos os colaboradores, denominado de SPR. A recuperação do novo prédio também passou a ser realizada para melhor o ambiente organizacional aos colaboradores. Quanto ao plano de previdência complementar, este surgiu em 2016 como uma iniciativa visando o estímulo e motivação de todos os colaboradores, uma vez que a CERTI contribuirá junto com o colaborador, o que se demonstrou uma mudança importante e muito bem vista na organização.

Referente a questões estratégicas, segundo a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica – ABINEE (2016), para este ano a CERTI definiu o “RS4”, um conjunto de prioridades por abordarem temas tecnológicos expressivos, em especial ligados à tecnologia de informação e convergência digital. Para isso, a nova estratégia está apoiada nos seguintes pilares: Relevância por ser o elemento direcionador das atividades e relações com *stakeholders*; Sustentabilidade para garantir o equilíbrio econômico, financeiro e ambiental; Satisfação dos *stakeholders*; Sincronia para garantir a gestão e o relacionamento entre as áreas; e Sinergia para garantir a convergência entre os projetos.

Portanto, ao final do período estratégico em questão, percebe-se que houve mudanças culturais relevantes. Ações voltadas à administração estratégica foram evidentes, sendo definidos claramente elementos como visão de futuro, objetivos e metas, direções estratégicas, política de gestão de pessoas, modelo de gestão, dando continuidade a esse movimento que já vinha ocorrendo durante a última década. Além disso, quanto a crenças e valores, ressalta-se que estes elementos continuam estando profundamente alinhados com o que foi definido no papel. Portanto, a declaração de crença e valores é um reflexo do que ocorre de fato na instituição, tendo uma preocupação evidente dos gestores em manter esse padrão.

A respeito do perfil da liderança, o superintendente geral anterior era mais centralizador e controlador, até mesmo porque estava na fundação desde o seu início e foi por muito tempo o único líder. Entretanto, ao mesmo tempo era também extremamente muito bem visto como uma personalidade visionária, inovadora, estimuladora e inspiradora, sendo que o crescimento da CERTI e a criação de novas áreas exigiu que aos poucos fosse ocorrendo uma descentralização do poder mesmo que sutil, pois o alto envolvimento deste líder com a organização e seus colaboradores continuava evidente.

Por outro lado, o seu sucessor tem um perfil mais jovem, dinâmico e ativo, que tira proveito das ferramentas tecnológicas e descentraliza os processos ao delegar tarefas sempre que possível. O perfil inovador e visionário continuou deixando claro a cultura da CERTI como sendo marcada pela necessidade de inovação contínua e dinamismo, estimulando que seus colaboradores sejam empreendedores, pioneiros e criativos.

Entretanto, um elemento importante a ser considerado reside no fato de que ambos estiveram na fundação por mais de 26 anos, então a personalidade de ambos era amplamente conhecida por todos da organização, o que amenizou eventuais resistências mais enérgicas corroborando Silva e Vergara (2003) que associam à resistência ao novo e desconhecido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da trajetória da Fundação CERTI permitiu identificar o contexto interno e externo, as estratégias de operacionalização, como e quais variáveis foram impactadas no processo de mudanças organizacionais. Portanto, os objetivos gerais e específicos que direcionaram essa pesquisa foram atingidos.

A partir da elaboração das tabelas de incidentes críticos, foi possível determinar quais foram os períodos estratégicos vivenciados pela fundação e quais foram os principais marcos de cada um deles. Esses resultados são *inputs* para a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria, análise que pode ser mais aprofundada pela CERTI futuramente e embasar a elaboração de um plano de ações corretivas, por exemplo. Portanto, uma das principais contribuições desse trabalho foi mapear as mudanças estratégicas

críticas, as variáveis impactadas, a forma com que se deu o processo de adaptação e a sua relação com outros eventos de modo que a CERTI tenha maior conhecimento sobre as estratégias já delineadas e esteja embasada para caso novos eventos críticos venham a ocorrer. Isso é particularmente importante quando consideramos que é a primeira vez que um trabalho com este objetivo foi realizado na organização, o que concede uma visão sistêmica dos desafios enfrentados longo dos seus 31 anos de existência e fornece insumos para pesquisas futuras, em especial no que se refere ao último período estratégico relativo à sucessão. É válido lembrar que a produção de artigos que abordam o processo sucessório em empresas não familiares é inexpressiva, existindo então uma grande oportunidade a ser aproveitada nesse sentido.

É válido destacar que os achados da pesquisa estão alinhados com a teoria de Pettigrew (1987), que aborda a questão de que as mudanças organizacionais estratégicas consistem em um processo marcado pela interatividade e dinamicidade e moldado pelas relações, interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, por alterações no ambiente e pela adaptação da estrutura organizacional em torno das decisões que são tomadas.

Relativo ao contexto externo, identificou-se que diversos períodos de crise foram enfrentados, os quais motivaram muitas das estratégias de sobrevivência e elaboração de planos de contingência. Nesse sentido, a liderança visionária e estimuladora do processo de inovação exerceu um papel de fundamental importância ao atentar para as tendências do mercado de modo a manter o seu pioneirismo e o seu caráter dinâmico. Uma das consequências desse processo foi a contínua atualização do portfólio da organização e a expansão do quadro de pessoal. Como resultado, continuamente foram buscadas novas metodologias, ferramentas e sistemas de trabalho para serem implantados e adaptar a sistemática de trabalho ao porte conquistado pela instituição. É válido ressaltar também que as ações governamentais como sanção de leis e políticas públicas influenciaram diretamente o andamento das atividades da CERTI.

Quanto ao conteúdo, enfocou-se as variáveis de cultura, estrutura e gestão de pessoas. A cultura da CERTI ao longo do tempo foi sendo modificada, alterada, adaptada. Desde o início marcada pelo estímulo à inovação e o compartilhamento de conhecimentos para estímulo à aprendizagem constante, esse aspecto relativo ao critério de adaptabilidade foi facilmente identificado. Por ser marcada pela produção inovativa, a organização precisou investir continuamente em capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores, levando, por conseguinte, a uma atualização constante do portfólio de produtos e serviços oferecidos.

Além disso, um fator essencial para que houvesse uma mudança na cultura da CERTI foi a implantação do seu programa de qualidade, que motivou mudanças na infraestrutura, layout, processos, sistemática de trabalho, metodologias, estratégias voltadas à gestão da qualidade institucional, etc. A questão estratégica também foi identificada como marcante, influenciando diretamente a visão dos líderes e dos liderados e a forma de encarar a gestão.

Nesse sentido, destacaram-se as metodologias de gerenciamento da rotina, pelas diretrizes e o planejamento estratégico. A comunicação interna também foi sendo aperfeiçoada e ampliada, sendo que alguns marcos foram o lançamento do CERTIfique-se e também da Assessoria de Comunicação.

A estrutura organizacional também foi continuamente alterada de modo a permitir que as atividades da CERTI ocorressem com o máximo de eficiência possível. A demanda do mercado por determinados serviços influenciou diretamente a necessidade de serem criados Centros de Referência, bem como áreas de suporte para concretização dessas iniciativas em diferentes linhas de atuação. Portanto, percebe-se claramente como o organograma foi ampliado e adequado durante o período de análise.

A área de gestão de pessoas, que inicialmente se resumia à folha de pagamento, passou a exercer um papel fundamental na satisfação e motivação dos colaboradores. Ao longo do tempo, percebeu-se a formalização e definição clara dos seus processos, elaboração de políticas, padronização dos processos, ampliação da gama de benefícios oferecidos, realização de atividades e eventos de integração, ações de melhoria do clima e de reconhecimento. Dentre os principais processos e ferramentas da atualidade, ressaltam-se o sistema de avaliação e enquadramento funcional e a avaliação de desempenho, sendo que o plano de carreira está sendo desenvolvido neste período posterior à sucessão. Portanto, conclui-se que o crescimento da fundação e do seu quadro de pessoal foi acompanhado pela expansão dessa área e pelo reconhecimento da importância das suas iniciativas. Além disso, na atualidade, após o processo de sucessão, verifica-se também que mais ações estão sendo realizadas e outras ainda estão por vir, deixando claro a preocupação da CERTI em melhorar o ambiente organizacional para seus colaboradores.

Cita-se também que a sucessão relativa ao cargo de superintendente geral vem gerando diversas mudanças e estão planejadas muitas outras relativas a gestão de pessoas, portfólio, gerenciamento administrativo-financeiro visando a sustentabilidade econômica, conquista de novas fontes de receita, política de bônus e restituição, entre outras. Vale ressaltar que o processo em si já representa um marco na história da CERTI, principalmente devido ao fato de que pela primeira vez isso foi realizado.

Além disso, percebeu-se que ações governamentais foram fundamentais para a continuidade da organização em períodos críticos, mas foram os recursos e as receitas provenientes da iniciativa privada que deram suporte à consecução dos seus objetivos. Desse modo, conclui-se que o modelo institucional preconizado não foi condizente com o que de fato ocorreu na prática, tendo sido percebido um distanciamento cada vez maior entre o realizado e o idealizado. Esse, inclusive, foi um dos principais desafios enfrentados: atingir a sustentabilidade econômica. O “Financiamento de Base” corresponderia a uma parcela essencial para custear seus investimentos em capacitação e processos de trabalho, como o desenvolvimento de novas competências. Entretanto, como isso não se concretizou, principalmente após o processo sucessório, foram traçadas medidas para captação de receitas complementares.

REFERÊNCIAS

- ABINEE. RS4 - Os cinco pontos da nova estratégia da Fundação CERTI. Disponível em: <https://issuu.com/recicloambiental/docs/revista_abinee_85_-_mar_2016>. Acesso em: 19 mai 2016.
- ALENCAR, Eunice ML. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 2, p. 18-25, 1998.
- ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1997.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **Seminário de gestão de negócios**, v. 1, 2004.

DACORSO, Antônio Luiz Rocha; YU, Abraham Sin Oih. Inovação e risco na pequena empresa. In: SBRAGIA, Roberto; STAL, Eva. **Tecnologia e inovação**: experiências de gestão na micro e pequena empresa. São Paulo: PGT/USP, 2002. 293p.

CHANDLER, Alfred D.Jr.. **Strategic and Structure: Chapters in The History of American Industrial Enterprises**. Harvard Univ. Press, Cambridge, MA.463p. 1962.

FARIA, Maria de Fátima Bruno; ALENCAR, Eunice M. L. Soriano. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 2, 1996.

FIATES, G.G.S; FIATES, J.E.A. A Inovação como Estratégia em Ambientes Turbulentos. In: ANGELONI, M.T.; MUSSI, C.C.(Org) **Estratégias: Formulação, Implementação e Avaliação, o Desafio das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Cultura Organizacional para a Inovação**. Apostila para Educação a Distância. São Paulo: HSM, 2011.

GREY, C. O Fetiche da Mudança. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, jan-mar, 2004.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. AMGH Editora, 2009.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. Atlas, 1966.

MARCH, James G. Adaptação Organizacional. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MELO, Maria Angela Campelo de; AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. Gestão Adaptativa: uma proposta para o gerenciamento de redes de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 93-111, 2007

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. Sage, 1994.

OLIVEIRA, Leonardo Rocha de; BERNARDON, Renata Araujo. Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. **Gestão & Planejamento -G&P**, v. 9, n. 2, 2010.

PETTIGREW, Andrew M. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of management studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

QUINN, James Brian. Estratégias para a mudança. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

RICHERS, Raimar. Estratégia, estrutura e ambiente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 4, p. 21-32, 1981.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2005.

SANTO, Alexandre do Espírito. Delineamentos de metodologia científica. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009, 441 p.

SHIRLEY, Robert. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 16, n. 6, p. 37-43, 1976.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional**. Revista de Administração de empresas, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional**. Editora Atlas SA, 2009.

WOOD JR, Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo de. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 5, p. 62-79, 1994.